

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL YANG DIMODERASI OLEH  
KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA PADA  
SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD)  
KABUPATEN SUKOHARJO**



**Disusun Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan  
Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta**

**Oleh :**

**SHINTA NUR FATIMAH BUDIATMAJA**

**B200140248**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2018**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**“PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL YANG DIMODERASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI  
DAN MOTIVASI KERJA PADA SATUAN KERJA PERANGKAT  
DAERAH (SKPD) KABUPATEN SUKOHARJO”**

**PUBLIKASI ILMIAH**

Oleh :

**SHINTA NUR FATIMAH BUDIATMAJA**

**B200140248**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Dosen Pembimbing



**FAUZAN, SE, M.Si, Ak**  
**NIDN 0605016701**

## HALAMAN PENGESAHAN

### **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL YANG DIMODERASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) KABUPATEN SUKOHARJO**

Yang ditulis oleh :

**SHINTA NUR FATIMAH BUDIATMAJA**

**B200140248**

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Pada Hari Kamis 7 Agustus 2018


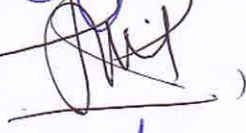
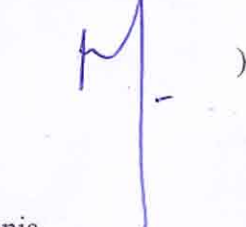
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji :

1. Fauzan, SE, M.Si  
(Penguji 1)

2. Andy Dwi Bayu Bawono SE, M.Si, Ph.D  
(Penguji 2)

3. Dra. Rina T, M.Si, Ph.D, Ak  
(Penguji 3)

()  
()  
()

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta



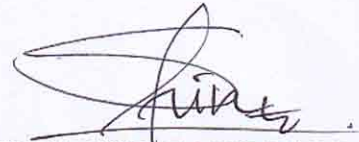
**(Dr. Syamsudin, MM)**

**NIDN. 017025701**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 11 Agustus 2018  
Penulis



**SHINTA NUR FATIMAH B.**  
**B200140248**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL YANG DIMODERASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI  
DAN MOTIVASI KERJA PADA SATUAN KERJA PERANGKAT  
DAERAH (SKPD) KABUPATEN SUKOHARJO**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh komitmen organisasi dan motivasi kerja. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang dilakukan penyebaran datanya dengan kuesioner. Teknik penentuan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah 102 responden. Teknik analisis data menggunakan analisis Uji MRA dengan menggunakan program SPSS versi 20. Hasil temuan menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Pada moderasi baik komitmen organisasi dan motivasi tidak mampu memoderasi secara signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

**Kata kunci :** *Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Motivasi, Kinerja Manajerial.*

**Abstract**

*This aim of this research is to analyze the impact of budget participation on managerial performance that is moderated by organizational commitment and work motivation. The approach used in this research is quantitative approach. The data in this research is the primary data which is done by distributing the data with the questionnaire. The technique of determining the sample using purposive sampling technique with 102 respondents. Data analysis techniques used MRA Test analysis using SPSS version 20 program. The findings showed that budgetary participation had no effect on managerial performance. In moderation both organizational commitment and motivation are not able to moderate significantly between budgetary participation on managerial performance.*

**Keywords:** *Budget Participation, Organizational Commitment, Motivation, Managerial Performance.*

## **1. PENDAHULUAN**

Perkembangan pengelolaan keuangan daerah mengalami masa reformasi yang besar. Langkah ini merupakan kemajuan yang besar dalam pengelolaan keuangan khususnya sistem pemerintahan. Hal ini membuktikan bahwa yang dulunya sistem pengelolaan keuangan pemerintah adalah terpusat dimana keuangan tersebut

dimonitoring langsung oleh pusat dalam penggunaan keuangan. Dan sekarang kewenangan pengelolaan keuangan menjadi tanggung jawab setiap daerah sehingga orientasinya mampu dirasakan langsung oleh masyarakat dalam rangka peningkatan kesejahteraan daerah dalam pengelolaan sumber-sumber daerah yang mampu dimanfaatkan secara ekonomis, efisien, efektif, transparan dan akuntabel. Pemberian kewenangan dan tanggung jawab atau desentralisasi kepada kabupaten dan kota memberikan peningkatan bagi setiap daerah dalam melakukan pembaharuan dalam sistem pengelolaan keuangan dan anggaran daerah. Dalam pengelolaan keuangan daerah, pemerintah daerah dituntut untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah yang berorientasi pada kepentingan publik (*public oriented*) (Mardiasmo, 2002).

Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) merupakan salah satu alat untuk meningkatkan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan tujuan otonomi daerah yang luas nyata dan bertanggung jawab. Dengan APBD yang menjadi kewenangan pemerintah daerah harus dikelola sebaik mungkin sesuai dengan hak dan kewajiban daerah agar masyarakat mampu merasakan penggunaan dana dari masyarakat untuk masyarakat juga. Pemberlakuan UU No 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah dan UU No 25 tahun 1999 tentang otonomi daerah dan desentralisasi fiskal. Yang kemudian dalam perkembangannya diperbaharui dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah dan UU Nomor 33 tentang perimbangan keuangan antara pusat dan daerah, yang membawa perubahan dalam hubungan tata pemerintah dan hubungan keuangan, sekaligus membawa perubahan penting dalam pengelolaan anggaran daerah. Perubahan mendasar yang dimaksud adalah perubahan paradigma dan prinsip-prinsip keuangan daerah.

Anggaran adalah perencanaan alat manajerial dalam bentuk keuangan. Anggaran juga merupakan alat manajemen untuk melakukan kontrol, koordinasi, komunikasi, kerja penilaian, dan motivasi (Merchant di Libby, 2001). Anggaran berisi kegiatan yang akan dilakukan selama periode waktu tertentu sebagai referensi kegiatan organisasi dan menunjukkan tujuan operasi (Wheelen, 2004). Memahami tujuan anggaran dan informasi tentang berapa banyak tujuan anggaran untuk memberi dasar bagi manajer untuk mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah,

dan mengendalikan biaya. Fungsi anggaran sebagai dasar pengukuran kinerja dapat mempengaruhi perilaku manajer untuk tujuan anggaran. Pemerintah daerah dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan publik. Dalam meningkatkan kinerja pemerintah daerah, pegawai pemerintah merupakan unsur yang paling penting. Peran pegawai adalah merencanakan dan melaksanakan program kegiatan untuk memberikan pelayanan publik. Kemampuan karyawan adalah cerminan kinerja manajerial mereka.

Kinerja yang dihasilkan berdasarkan kinerja sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu indikator pentingnya suatu pemerintah dalam mencapai kinerja karena SDM sebagai penggerak semua program atau kegiatan dalam pengembangan peningkatan pemerintah. Untuk itu peningkatan sumber daya Manusia perlu adanya pengawasan, pengaturan dan perhatian sebagai usaha yang lebih efisien. Sumber Daya Manusia yang dimaksud adalah kinerja karyawan. Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Bastian 2006). Sehingga sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui kinerja karyawan yang dihasilkan.

Kinerja karyawan berkaitan dengan komitmen pada diri karyawan dalam melakukan kerja. Hal ini disebabkan karena antara keterlibatan kerja dengan komitmen organisasi sangat erat hubungannya. Keterlibatan kerja sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan, dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian utama dari kehidupannya (Mardiana dalam Rachmawati 2009). Dengan komitmen yang dirasakan karyawan positif akan memunculkan sikap hormat pada pekerjaannya yang digambarkan dengan secara optimal melakukan pekerjaan. Tidak hanya itu, kerja setiap karyawan juga dilandasi juga dengan memiliki motivasi yang akan tercermin dari perilaku yang dilakukan karyawan itu sendiri. Agar tindakan yang dilakukan karyawan sesuai dengan tujuan organisasi maka adanya hubungan yang baik antara motivasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dengan target yang diminta organisasi.

Penelitian tentang hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran

dengan kinerja manajerial dalam beberapa dasawarsa belakangan ini masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Untuk mengatasi ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian tersebut diperlukan pendekatan kontijensi. Pendekatan ini memberikan suatu gagasan bahwa sifat hubungan yang ada antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial mungkin berbeda pada setiap kondisi. Salah satu variabel kondisional tersebut adalah variabel moderasi, yaitu variabel komitmen organisasi dan motivasi kerja yang dapat memoderasi pengaruh antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian ini melaporkan hasil penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh komitmen organisasi dan motivasi kerja pada SKPD Kabupaten Sukoharjo.

## **2. METODE**

Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan pendekatan deduktif. Desain penelitian ini adalah dengan metode survei. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dan menggunakan data primer yang datanya diambil secara langsung kepada responden tanpa melalui perantara dengan penyebaran kuesioner terstruktur agar mendapat informasi lebih spesifik. Dalam pengambilan informasi terkait sampel yang menjadi sasaran target populasi diambil hanya sekali dan informasi juga akan dilakukan sekali. Populasi yang digunakan objek penelitian ini adalah seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sukoharjo yang berjumlah 36.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **3.1 Hasil**

#### **3.1.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya kuesioner yang dibagikan. Kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan nilai variabel yang diteliti. Hubungan validitas yang digunakan adalah metode *bivariate pearson*. Nilai metode *bivariate pearson* dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung yang dilihat dari tabel  $r$  *product moment* dengan  $N$



sebesar 102 dan nilainya 0,195 sebagai dasar pembanding dengan nilai *pearson correlation*.

Tabel 1.  
Hasil Uji Validitas Partisipasi Anggaran (PA)

Indikator	<i>Correlation Pearson</i>	Keterangan
PA_1	0,626	Valid
PA_2	0,601	Valid
PA_3	0,749	Valid
PA_4	0,519	Valid
PA_5	0,632	Valid
PA_6	0,425	Valid
PA_7	0,443	Valid
PA_8	0,536	Valid

Terlihat Tabel 1. diatas pada variabel partisipasi terdapat 8 item pertanyaan yang dapat dinyatakan nilai *pearson correlation* lebih besar daripada nilai r tabel 0,195 maka dapat dikatakan valid item pertanyaan yang terkandung dalam variabel partisipasi anggaran.

Tabel 2.  
Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi (KO)

Indikator	<i>Correlation Pearson</i>	Keterangan
KO_1	0,469	Valid
KO_2	0,454	Valid
KO_3	0,645	Valid
KO_4	0,632	Valid
KO_5	0,669	Valid
KO_6	0,600	Valid
KO_7	0,601	Valid

Terlihat Tabel 2. diatas pada variabel komitmen organisasi terdapat 7 item pertanyaan yang dapat dinyatakan nilai *pearson correlation* lebih besar daripada nilai r tabel 0,195 maka dapat dikatakan valid item pertanyaan yang terkandung dalam variabel komitmen organisasi.

Tabel 3.  
Hasil Uji Validitas Motivasi (M)

Indikator	<i>Correlation Pearson</i>	Keterangan
M_1	0,625	Valid
M_2	0,730	Valid
M_3	0,793	Valid
M_4	0,760	Valid
M_5	0,764	Valid
M_6	0,727	Valid
M_7	0,708	Valid

M_8	0,700	Valid
-----	-------	-------

Terlihat Tabel 3. diatas pada variabel motivasi terdapat 8 item pertanyaan yang dapat dinyatakan nilai *pearson correlation* lebih besar daripada nilai r tabel 0,195 maka dapat dikatakan valid item pertanyaan yang terkandung dalam variabel motivasi.

Tabel 4.  
Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial (KM)

Indikator	<i>Correlation Pearson</i>	Keterangan
KM_1	0,711	Valid
KM_2	0,697	Valid
KM_3	0,720	Valid
KM_4	0,709	Valid
KM_5	0,738	Valid
KM_6	0,780	Valid
KM_7	0,748	Valid
KM_8	0,687	Valid

Terlihat Tabel 4. diatas pada variabel kinerja manajerial terdapat 8 item pertanyaan yang dapat dinyatakan nilai *pearson correlation* lebih besar daripada nilai r tabel 0,195 maka dapat dikatakan valid item pertanyaan yang terkandung dalam variabel kinerja manajerial.

### 3.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan taraf kepercayaan atau taraf konsistensi hasil alat ukur, sejauh mana pengukuran tersebut dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran terhadap subjek yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini berpedoman pada nilai *Cronbach Alpha*.

Tabel 5.  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Partisipasi Anggaran	0,702	Reliebel
Komitmen Organisasi	0,671	Reliebel
Motivasi	0,862	Reliebel
Kinerja Manajerial	0,868	Reliebel

Berdasarkan Tabel 5. dalam analisis reliabilitas terlihat bahwa *cronbach's alpha* yang dihasilkan dari variabel partisipasi anggaran, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja manajerial lebih besar daripada nilai 0,6 maka dapat dikatakan setiap variabel reliabel.

### 3.1.3 Analisis Regresi

Pada tahap ini dilakukan untuk membuktikan hasil analisis sesuai atau tidak dengan teori dan peneliti sebelumnya. Penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda. Hasil analisis yang diperoleh dalam penelitian ini adalah:

Tabel 6.  
Hasil Analisis Regresi

Model	Koefisien $\beta$	t	Sig.
Konstan	31,408		
Partisipasi Anggaran	-0,598	-1,031	0,305
Komitmen Organisasi	-0,284	-0,608	0,545
Motivasi	0,096	0,173	0,863
PA*KO	0,010	0,673	0,502
PA*M	0,016	0,873	0,385
F	31,369		
Sig	0,000		
R square	0,639		
Adjusted R Square	0,618		

Keterangan:

PA\*KO = Merupakan Komitmen Organisasi Memoderasi Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.

PA\*M = Merupakan Motivasi Memoderasi Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan Analisis Regresi maka dapat dibentuk persamaan regresi sebagai berikut:

$$KM = 31,409 - 0,598 PA - 0,284 KO + 0,096 M + 0,010 PA*KO + 0,016 PA*M + e$$

Penjelasan yang dapat dihasilkan dari persamaan diatas adalah:

Koefisien konstan bernilai positif sebesar 31,409 menunjukkan bahwa apabila partisipasi anggaran, komitmen organisasi, dan motivasi kerja bernilai konstan atau sama dengan nol, maka kinerja manajerial akan mengalami peningkatan.

Koefisien partisipasi anggaran bernilai negatif sebesar 0,598 menunjukkan bahwa tingginya partisipasi anggaran maka akan menurunkan kinerja manajerial yang dihasilkan sebesar 0,598.

Koefisien partisipasi anggaran yang dimoderasi komitmen organisasi bernilai positif sebesar 0,010 menunjukkan bahwa tingginya suatu partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial yang didukung dengan komitmen organisasi yang dimiliki pegawai sebesar 0,010.

Koefisien partisipasi anggaran yang dimoderasi motivasi kerja bernilai positif sebesar 0,016 menunjukkan bahwa tingginya suatu partisipasi penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial yang didukung dengan motivasi kerja yang dimiliki pegawai sebesar 0,016.

#### 1) Uji t

Uji t ini dilakukan untuk menguji signifikan masing-masing variabel bebas secara parsial. Hasil analisis yang dihasilkan Tabel 4.12 dalam penelitian ini adalah:

Nilai yang dihasilkan pada variabel partisipasi anggaran adalah nilai t hitung -0,598 dengan sig. 0,305. Hal ini menunjukkan nilai sig.  $0,305 > 0,05$  maka dapat dinyatakan partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Nilai yang dihasilkan pada moderasi variabel Komitmen organisasi adalah nilai t hitung 0,673 dengan sig. 0,502. Hal ini menunjukkan nilai sig.  $0,502 > 0,05$  maka dapat dinyatakan komitmen organisasi tidak memperkuat atau memperlemah antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Nilai yang dihasilkan pada moderasi variabel Motivasi Kerja adalah nilai t hitung 0,873 dengan sig. 0,385. Hal ini menunjukkan nilai sig.  $0,385 > 0,05$  maka dapat dinyatakan motivasi tidak memperkuat atau memperlemah antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

#### 2) Uji F

Uji F ini dilakukan untuk menguji pengaruh dari variabel-variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Hasil analisis yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah:

Dilihat dari hasil analisis yang dilakukan yang secara ringkas di buat Tabel 4.12 menunjukkan nilai f hitung 31,369 dan nilai sig. 0,000. Dengan melihat nilai sig. 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dapat dijelaskan bahwa

secara statistik variabel independen yang diuji berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

3) Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah untuk mengetahui seberapa besar variasi variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Terlihat pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai *adjusted r square* yang dihasilkan 0,618 (61,8%) dapat diartikan bahwa kemampuan variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel independen sebesar 61,8%, dan 38,2% dijelaskan oleh faktor-faktor diluar model yang diteliti.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa model regresi menunjukkan nilai koefisien determinan yang berarti baik komitmen organisasi dan motivasi kerja tidak mampu memoderasi antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

### 3.2 Pembahasan

#### 3.2.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil analisis menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang dibuktikan dengan nilai koefisien regresi negatif 0,598 dan sig. 0,305. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi anggaran yang dilakukan pegawai maka tidak akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang dihasilkan.

Anggaran merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Anggaran juga merupakan proses pengendalian manajemen yang melibatkan komunikasi dan interaksi formal di kalangan para manajer dan karyawan dan merupakan pengendalian manajemen atas operasional perusahaan pada tahun berjalan. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001). Penyusunan anggaran dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi tentang biaya-biaya dan pendapatan

untuk pusat pertanggungjawaban di dalam suatu organisasi bisnis, tetapi juga merupakan suatu alat pengendalian, komunikasi dan evaluasi kerja, Kenis (1979) dalam Dian (2006).

Berdasarkan hasil pengujian di dapatkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan tingkat keterlibatan pegawai di SKPD Sukoharjo rendah dalam proses penyusunan anggaran. Pegawai SKPD Sukoharjo memang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tetapi keterlibatan pegawai tersebut hanya sebatas ikut merencanakan saja karena sebagai kewajiban ikut serta tetapi keterlibatan itu tidak diimbangi dengan menggunakan ide kreatif yang dimiliki oleh pegawai. Seharusnya dengan ikut terlibat dan bekerja dengan baik akan menghasilkan kinerja yang bagus. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Ilmawan (2017) dan Ermawati (2017).

### 3.2.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi Komitmen Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa Komitmen organisasi tidak mampu memoderasi secara signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dibuktikan dengan nilai  $\text{sig. } 0,502 > 0,05$  dan bernilai positif. Artinya bahwa semakin tinggi komitmen organisasi mampu mendorong peningkatan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial walaupun tidak secara signifikan.

Kombinasi antara partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi yang berorientasi pada individu tidak memenuhi prasyarat kondisional dari partisipasi anggaran yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini berarti partisipasi anggaran tidak dapat meningkatkan kinerja manajerial jika disertai dengan komitmen organisasi yang berorientasi pada individu. Dengan kata lain, komitmen organisasi tidak mampu bertindak sebagai variabel moderator yang mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Hasil ini didukung dengan penelitian Labi (2013).

yang menyatakan komitmen organisasi tidak mampu memoderasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

### 3.2.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi Motivasi Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memoderasi secara signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang dibuktikan dengan nilai sig.  $0,385 > 0,05$  dan bernilai positif. Artinya bahwa semakin tinggi motivasi kerja mampu mendorong peningkatan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial walaupun tidak secara signifikan.

Hal ini mungkin dapat disebabkan karena motivasi yang ada pada diri pejabat struktural lebih banyak diarahkan pada bagaimana manajer tersebut memperoleh hasil akhir atau imbalan yang diterima, dengan kata lain tinggi rendahnya motivasi yang ada pada diri pejabat struktural akan berbeda. Dan perbedaan tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti sifat pribadi dari responden itu sendiri (Brownell, 1981). Dengan adanya sifat pribadi yang berbeda tentu akan membuat ukuran motivasi dalam proses partisipasi penyusunan anggaran tidaklah sama.

Implikasinya pada sektor publik, anggaran pada pemerintah sudah dapat mencerminkan bagaimana anggaran tersebut direalisasikan serta kegiatan-kegiatan apa saja yang dapat dilaksanakan, sehingga tinggi atau rendahnya motivasi tidak menjadikan partisipasi anggaran yang dilakukan oleh manajer semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Atau dengan kata lain adanya motivasi diri pejabat struktural pada pemerintah kabupaten Sukoharjo tidak berpengaruh signifikan dalam peningkatan hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dari hasil tersebut dapat berarti bahwa penyusunan anggaran yang merupakan rutinitas dalam kegiatan pemerintahan akan tetap berjalan sebagaimana semestinya baik dengan adanya motivasi yang tinggi maupun rendah yang berasal dari faktor intrinsik maupun

ekstrinsik diri para pejabat struktural tersebut. Hasil ini didukung dengan penelitian Ermawati (2017) yang menyatakan motivasi kerja tidak mampu memoderasi antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

#### **4. PENUTUP**

##### **4.1 Kesimpulan**

- 1) Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- 2) Komitmen organisasi tidak mampu memoderasi antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.
- 3) Motivasi kerja tidak mampu memoderasi antara variabel partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

##### **4.2 Saran**

- 1) Diperlukan adanya penambahan selain variabel independen lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kompensasi yaitu variabel *human capital*, *turnover* karyawan dan lain-lainnya.
- 2) Untuk kedepannya dalam proses pengambilan data diusahakan didampingi oleh peneliti sehingga akan dimungkinkan dapat melihat proses pengisian kuesioner tersebut dilakukan dengan benar atau tidak.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- A.Abata, Matthew. 2014. *Participative Budgeting and Managerial Performance in The Nigerian Food Products Sector*. *Journal of Contemporary Research in Accounting, Auditing and Business Ethics (GJCRA)*, An Online International Research Journal Vol. 1 Issue 3, pp. 148-167.
- Almasi, H., Palizdar, M.R., & Parsian, H. (2015). *Budgetary Participation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility*, *Journal Management Science Letters*, 5, 843-854.
- Amabile T.M , 1993. Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management*.



- Anggraini, Shinta. 2014. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Ilmu & Riset Akutansi* Vol. 3 No. 9, Pp. 1-15
- Basri, H. (2013). *Good Governance of Public Fund Management*. Feb.unsyiah.ac.id.1
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta
- Budiman, C.A., Sari, R.N., & Ratnawati, V. (2011). The Effect of Budgetary Participation on Managerial Performance with Leadership, Motivation and Job Relevant Information as Intervening Variables. *Journal of SOROT*, 9, 86-103.
- Caroline, 2014. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi dan Evaluasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada pemerintahan Kabupaten Situbondo)*. Skripsi. Universitas Jember. Jember
- Djalil, Muslim. A; Indriani, Mirna; Muttaqin. 2017. *The Influence of Organizational Commitment nd Motivation in the Relationship between Budget Participation and Managerial Performance (Empirical Study on Provincial Government Agencies (SKPA) of Aceh Province, Indonesia)*. BRAND. Broad Research in Accounting Negotiation, and Distribution, Volume 8, Issue 1. Pp. 12-24.
- Ermawati, Nanik. 2017. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajeerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi*. *Jurnal Akutansi Indonesia*, Vol. 6No. 2 Juli 2017, Hal. 141-156.
- Gunawan, Aditiya Christianto, dan Santioso, Linda. 2015. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta dan Tangerang*. *Jurnal Akutansi/Volume XIX*, No. 01. 144-159.